

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Antti Mononen

PROJEKTIEIEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINNIN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2015

**OPINNÄYTETYÖ****Huhtikuu 2015****Teknologiaosaamisen johtamisen ko.
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
+358 50 260 6800Tekijä
Mononen AnttiNimeke
Projektien vaikuttavuuden arvioinnin kehittäminenToimeksiantaja
Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy**Tiivistelmä**

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi oma työpaikkani ja organisaationi Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy. JOSEK:issa oli noussut esille aito ja olemassa oleva tarve kehittää ja ottaa käyttöön uusia menettelytapoja projektien vaikuttavuuden arviointiin liittyen. Haluttiin tietää paremmin, mitä JOSEK:in osarahoittamilla kehittämisprojekteilla saadaan aikaan.

Kehittämistyössä perehdyttiin lähdekirjallisuuden valossa projektikehittämisen, projektin, vaikuttavuuden ja vaikuttavuuden arvioinnin käsitteisiin sekä suoritettiin JOSEK:in projektirahoitukseen ja -raportointiin liittyvien lomakkeiden uudistaminen. Lisäksi toteutettiin kyselyt päärahoittajien, valitujen muiden seudullisten kehittämisyritysten ja kehittämisprojektien kohdeyritysten edustajille sekä suoritettiin ensimmäisten uudistetuilla rahoitushakemus- ja puolivuotisraporttilomakkeilla JOSEK:iin toimitettujen aineistojen arviointia.

Kehittämistoimenpiteiden tuloksena syntyivät uudistetut lomakkeet sekä saatiin kattavasti ja monipuolisesti vastauksia lähetettyihin kyselyihin. Toimitettujen rahoitushakemusten ja projektiraporttien perusteella todettiin lomakkeiden vaativan vielä täsmennyksiä ja tarkennuksia. Päärahoittajat pitivät tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arviointia tärkeänä. Muissa kehittämisyrityksissä tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden käsittelyyn ei ollut erityisiä järjestelmiä. Projektien kohdeyritykset odottavat kehittämisprojekteilta ennen kaikkea näkemystä ja asiantuntijuutta, jossa projektihenkilön persoonalla on myös suuri merkitys.

JOSEK:in näkökulmasta tuloksellisen ja vaikuttavan projektin keskeiset tarkasteltavat sisällöt voidaan kiteyttää seuraavasti: Tavoitteet - Toimenpiteet - Tuotokset ja tulokset.

Kieli

Sivuja 41

suomi

Liitteet 6

Asiasanat

kehittämisprojektit, vaikuttavuus, vaikuttavuuden arviointi



THESIS
April 2015
DP in Technology Competence Management
Master's degree
Karjalankatu 3
80200 JOENSUU
FINLAND
+358 50 260 6800

Author
Mononen Antti

Title
Development of the project effectiveness evaluation

Commissioned by
Joensuu Regional Development Company JOSEK Ltd.

Abstract

This thesis was commissioned by my own workplace and organisation Joensuu Regional Development Company JOSEK Ltd. There had raised a true and existing need to develop and take in use new methods to evaluate project effectiveness. It was wanted to know better what the development projects partially financed by JOSEK will actually achieve.

In the development work it was familiarized with the literature to the terms of project development, project, effectiveness and evaluation of effectiveness. There was carried out a regeneration for the forms related to JOSEK's project financing and project reporting. There were also carried out the questionnaires to the primary financers, other regional development companies and companies involved in the development projects as customers. The first applications for financing and project reports in the new report forms were evaluated.

As a result from the development work the new forms were finalized and answers to the questionnaires were gathered comprehensively and variably. The applications for financing and project reports indicated that further qualifications and adjustments will still be needed. The primary financers did see the evaluation of successfulness and effectiveness as important. Other development companies did not have any special systems for the evaluation. Companies involved in the development projects did wait especially vision and expertise where the project person her/himself has also a major signification.

From JOSEK point of view the essential analysed contents of the successful and effective project can be summarized as follows: Objectives - Actions - Outputs and results.

Language

Finnish

Pages 41

Appendices 6

Keywords

development projects, effectiveness, evaluation of effectiveness

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto	5
1.1	JOSEK:in esittely	5
1.2	JOSEK:in visio, strategia ja prosessit	6
1.3	JOSEK kehittämisprojektien rahoittajana ja toteuttajana	7
1.4	Rahoituksen hakeminen JOSEK:ilta	10
2	Tietoperusta	11
2.1	Projektikehittämisen ja projektin määrittelyä	11
2.2	Projektin arviointi	13
2.3	Vaikuttavuuden määrittelyä	14
2.4	Vaikuttavuuden arviointi	15
3	Kehittämistyön lähtökohdat ja tarkoitus	17
4	Kehittämistyön toteuttaminen	19
4.1	Kehittämistarkastelun rakenne	19
4.2	Tutkimusmenetelmät	20
4.3	Lomakkeiden uudistaminen	21
4.4	Kyselyt	22
4.5	Rahoitushakemuslomakkeiden ja puolivuotisraporttien arviointi	24
5	Tulokset	24
5.1	Uudistetut lomakkeet	24
5.2	Kyselyiden tulokset	25
5.2.1	Päärahoittajien vastaukset	25
5.2.2	Kehittämisyhtiöiden vastaukset	27
5.2.3	Kohdeyritysten vastaukset	31
5.3	Rahoitushakemusten ja puolivuotisraporttien arvioinnin tulokset	33
6	Pohdinta ja jatkotoimenpiteet	35
6.1	Sisällön ja tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	35
6.2	Opinnäytetyöprosessin tarkastelu	37
6.3	Työn eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu	38
6.4	Oma oppimisprosessi sekä ammatillinen kasvu ja kehitys	39
6.5	Jatkotutkimus- ja kehittämisideoita	39
	Lähteet	40

Liitteet

Liite 1 Rahoituksen hakulomake, versio 1

Liite 2 Projektiraportti, versio 1

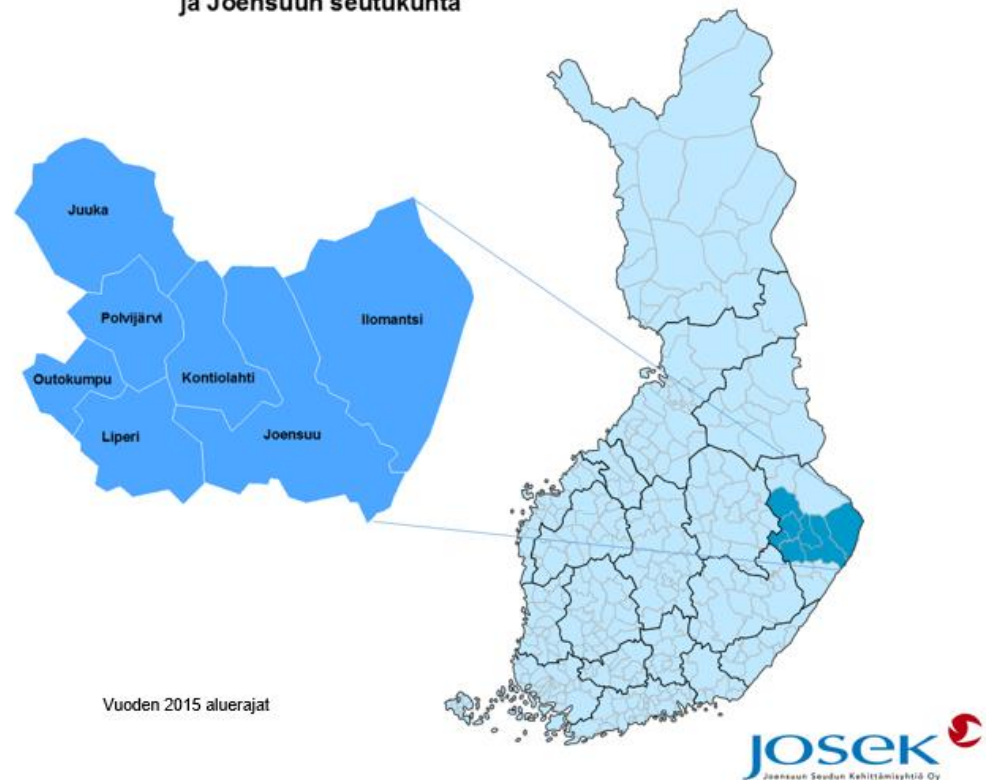
1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi oma työpaikkani ja organisaationi Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy (myöhemmin tässä työssä yrityksestä käytetään pelkästään lyhennettä JOSEK). Olen työskennellyt JOSEK:issa hankepääällikkönä nyt reilun neljän vuoden ajan kahdessa eri projektissa.

JOSEK:issa oli noussut esille aito ja olemassa oleva tarve kehittää ja ottaa käyttöön uusia menettelytapoja kehittämisprojektien vaikuttavuuden arviointiin liittyen. JOSEK:issa haluttiin tietää paremmin, mitä JOSEK:in osarahoittamilla projekteilla saadaan aikaan, olipa kysymyksessä sitten kokonaan ulkopuolisen organisaation tai JOSEK:in itsensä hallinnoima ja toteuttama projekti. Opinnäytetyön ohjaajana organisaation puolesta toimi kehittämisjohtaja Jarmo Kauppinen.

1.1 JOSEK:in esittely

JOSEK on seudullinen kehittämisyritys, joka vastaa elinkeinotoiminnan kehittämisestä Joensuun ja Outokummun kaupunkien sekä Kontiolahden, Liperin, Ilo-mantsin, Polvijärven ja Juuan kuntien alueella eli Joensuun seudulla. Joensuun seudulla asuu noin 124 000 asukasta (Pohjois-Karjalan maakuntaliitto 2015) ja seudulla toimii yli 6 000 yritysten toimipaikkaa (JOSEK 2014 a). JOSEK vastaa toimivien yritysten yrityspalveluista, harjoittaa toimialakehitystä projektiluonteisella toiminnalla sekä vastaa Joensuun seudun elinkeinomarkkinoinnista.



Kuvio 1. Joensuun seutu JOSEK:in toimintaympäristönä (Tilastokeskus 2015).

JOSEK on perustettu vuonna 2001 ja yrityksen palveluksessa työskentelee tällä hetkellä 30 työntekijää. JOSEK:in toimitusjohtajana toimii Pekka Nuutinen. Yrityksessä on käytössä sertifioitu laatu- ja johtamisjärjestelmä. (JOSEK 2015 c.)

1.2 JOSEK:in visio, strategia ja prosessit

JOSEK:in visiona on, että JOSEK on ajassa toimiva, tulevaisuuden tarpeet ennakoiva ja kansainvälisesti verkottunut yritysten kehittäjä. Yrityksen strategiana puolestaan on yritysten ja omistajien tarpeista lähtevä jatkuva osaamisen ja uusien toimintatapojen kehittäminen sekä menestystekijöiden luominen verkostoitumalla kansallisesti ja kansainvälisesti. (JOSEK 2010.)

JOSEK:in strategiaa ollaan parasta aikaa päivittämässä ja virtaviivaistamassa tulevaisuutta ajatellen. Prosessi on käynnissä ja siihen osallistuvat JOSEK:in omistajakunnat, henkilöstö ja tärkeimmät sidosryhmät.

JOSEK:in päivittäinen toiminta on rakennettu prosessimaiseksi kolmen pääprosessin varaan. Nämä ovat strategia- ja suunnitteluprosessi, asiakkuusprosessi ja tukiprosessit. Strategia- ja suunnitteluprosessin omistajana on JOSEK:in toimitusjohtaja. Asiakkuusprosessista vastaa kehittämisjohtaja ja tukiprosessien omistajana puolestaan toimii talous- ja henkilöstöpäällikkö. (JOSEK 2014 b.)

Asiakkuusprosessia on uudistettu merkittävästi vuoden 2014 aikana ja sen päätoimintoina ovat yrityspalvelut, projektirahoitus ja markkinointi. Tämä opinnäyte-työ kytkeytyy kiinteästi uudistettuun asiakkuusprosessiin, jonka mukaisesti JOSEK:in projektihenkilöstö toimii ja jonka puitteissa JOSEK myöntää osarahoitusta erilaisille kehittämisprojekteille. (JOSEK 2014 b.)

1.3 JOSEK kehittämisprojektien rahoittajana ja toteuttajana

JOSEK osarahoittaa eri tahojen ja organisaatioiden toteuttamia ja hallinnoimia kehittämisprojekteja, jotka toteuttavat Joensuun kaupunkiseudun elinkeino-ohjelmaa 2014 - 2017. Projekteilla kehitetään Joensuun seudun ja koko Pohjois-Karjalan maakunnan yritysten liiketoimintaosaamista, toimintaedellytyksiä, verkostoitumista, tuotekehitystä, kansainvälistymistä, jne. Osassa projekteja JOSEK toimii myös itse projektin hallinnoijana ja toteuttajana. (JOSEK 2015 a.)

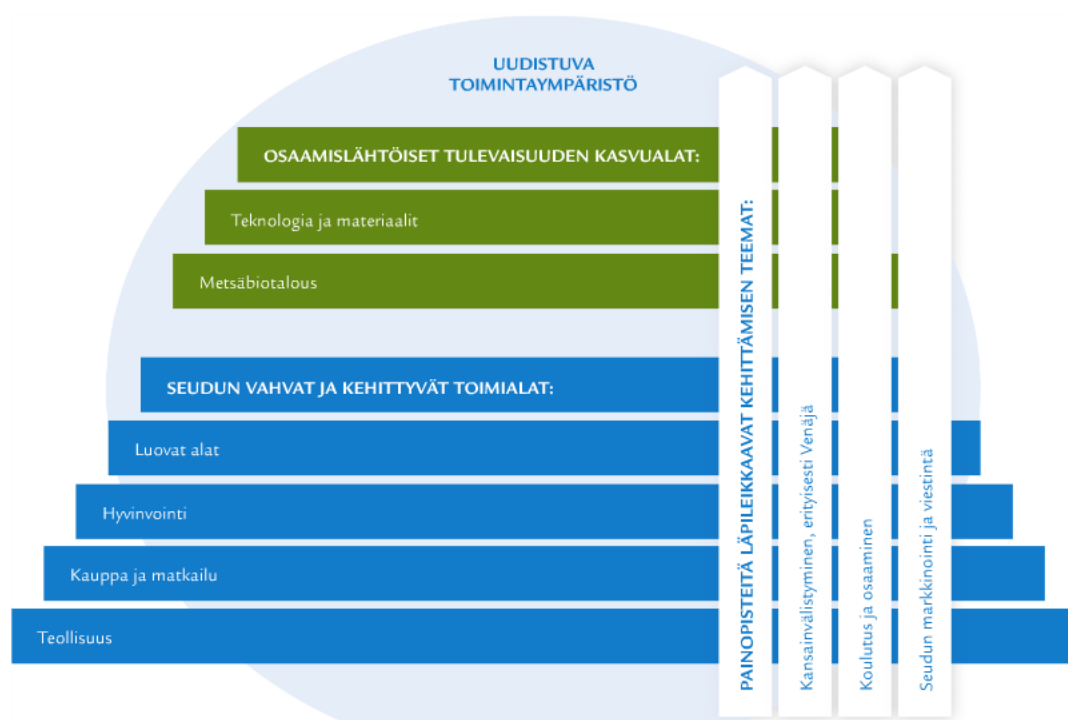
Joensuun kaupunkiseudun elinkeino-ohjelmassa 2014 - 2017 on linjattu seudun elinkeino- ja yritystoiminnan kehittämistä ja tahtotilaa. Elinkeino-ohjelman lähtökohtana on olemassa olevan yritystoiminnan, osaamisen ja vahvuuksien edelleen kehittäminen, vahvistaminen ja kilpailukyvyyn parantaminen (= hyvästä vielä parempi -periaate), panostaminen niihin seudun vahvuihin sektoreihin, jotka ovat merkittäviä työpaikkamäärän perusteella ja joissa työpaikkakehitys on ollut suotuisaa viime vuosien aikana (=vaikuttavuus) sekä osaamislähtöisten tulevai-

suuden kasvualojen kehittäminen ja vahvistaminen (= uudet avaukset). (JOSEK 2015 b.)

Edellä oleviin lähtökohtiin perustuen Joensuun kaupunkiseudun 2014 - 2017 painopisteet rakentuvat kolmeen kategoriaan:

- 1) seudun vahvat ja kehittyvät toimialat (teollisuus, kauppa ja matkailu, hyvinvointi sekä luovat alat)
 - 2) osaamislähtöiset tulevaisuuden kasvualat (metsäbiotalous sekä teknologia ja materiaalit)
 - 3) painopisteitä läpileikkaavat kehittämisen teemat (kansainvälistyminen, erityisesti Venäjä, koulutus ja osaaminen sekä seudun markkinointi ja viestintä).
- (JOSEK 2015 b.)

Kehittämisesursseja ja -panoksia tullaan vuosina 2014 - 2017 ohjaamaan erityisesti näihin valittuihin painopisteisiin, unohtamatta kuitenkin muita mahdollisia ulkopuolelle jääviä sektoreja ja toimialoja. (JOSEK 2015 b.) Seuraavalla sivulla on esitetty kuvallisessa muodossa elinkeino-ohjelman kehittämisen painopisteet.



Kuvio 2. Joensuun kaupunkiseudun elinkeino-ohjelman 2014 - 2017 kehittämisen painopisteet (JOSEK 2013).

Projekteille myönnettävä rahoitus on Joensuun seutukunnan kuntarahoitusta. Rahoituksen hakemisessa noudatetaan jatkuvan haun periaatetta. Rahoitushakemus tulee jättää JOSEK:ille samaan aikaan, kun projektista jätetään rahoitushakemus päärahoittajalle, jona voi toimia esimerkiksi Pohjois-Karjalan Maakuntaliitto tai Pohjois-Karjalan ELY-keskus. (JOSEK 2015 a.)

JOSEK rahoittaa edellä mainitulla kuntarahoituksella keskimäärin noin kolmeakymmentä erillistä projektia vuositasona. Projekteille avustuksena myönnettävän kuntarahan määrä vuosittain on noin 1 miljoona euroa. Tavoitteena on saada myönnetyllä rahoituseurolla mahdollisimman suuri vipuvaikutus ja hyöty aikaiseksi. Projektirahoitus on myös yksi kolmesta päätoiminnosta JOSEK:in uudessa, vuonna 2014 määritellyssä asiakkuusprosessissa yrityspalvelujen ja markkinoinnin ohella (JOSEK 2014 b).

Tällä hetkellä JOSEK hallinnoi tai osatoteuttaa itse mm. seuraavia projekteja:

- Kaivannaisalan kehittämishanke (KAKE)
- Lisää potkua Venäjän kauppaan
- Hankintatoiminnasta strateginen menestystekijä
- Luovien alojen monialainen kehittäminen (LUMO)
- Pohjois-Karjalan matkailun kasvuohjelma 2015 - 2017.

JOSEK:in projektitoimintaa rahoitetaan lähivuosina suurelta osin uuden EU-ohjelmakauden 2014 - 2020 määrärahoilla. Työskentelen itse parhaillaan hankepäällikkönä EU-rahoitteisessa maakunnallisessa Karjalainen kauppamies kansainvälistyy - teollisuuden vireä tulevaisuus -projektissa, jossa JOSEK:illa on osatoteutusvastuu.

1.4 Rahoituksen hakeminen JOSEK:ilta

Haettaessa kuntarahoitusta JOSEK:ilta hakemuksen tulee sisältää seuraavat asiakirjat:

- 1) rahoitushakemuslomake
 - 2) päärahoittajan edellyttämät lomakkeet liitteineen
 - 3) projektisuunnitelma (mikäli ei sisälly edellisiin)
- (JOSEK 2015 a).

Jatkorahoitusta haetaan myös samalla JOSEK:in lomakkeella. Hakemuksen liitteeksi tulee toimittaa tällöin JOSEK:in projektiraportti. Rahoituspäätöksen tekee JOSEK:in toimitusjohtaja tai hallitus riippuen rahoituksen suuruudesta. (JOSEK 2015 a.)

Projektin toteuttajan tulee raportoida projektin toteutuksesta JOSEK:ille puolivuositain sekä projektin päätyttyä. Raportoinnissa käytetään JOSEK:in projektiraporttia. Useampivuotisissa projekteissa puolivuositainen väliraportointi on edellytys seuraavan vuoden rahoitukselle. (JOSEK 2015 a.) Edellä kuvattu puo-

livuosittainen projektiraportointi on keskeisessä asemassa, kun JOSEK:in hallitukselle koostetaan raportointi rahoitetusta projektitoiminnasta.

2 Tietoperusta

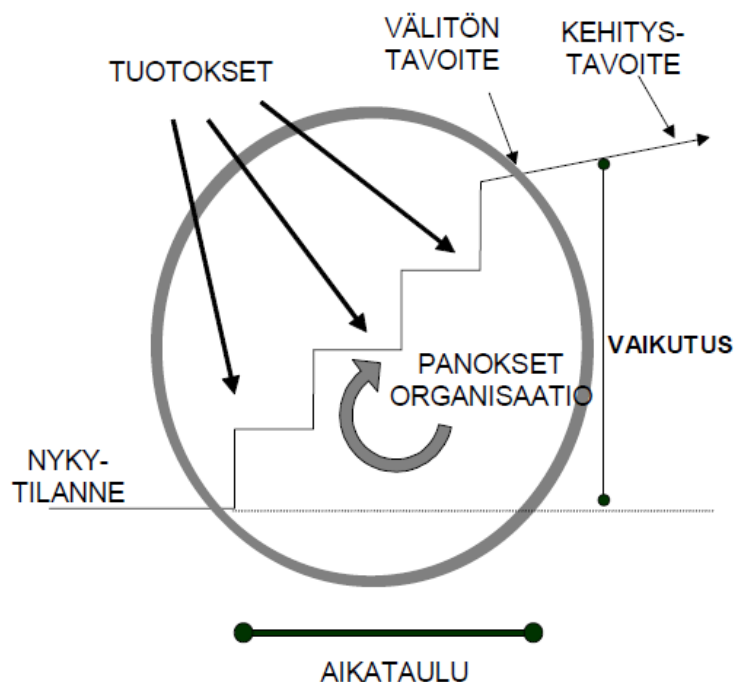
2.1 Projektikehittämisen ja projektin määrittelyä

Tässä työssä terminä on käytetty seuraamisen helpottamiseksi ja yksinkertaistamiseksi projektia. Yleisesti käytössä olevia samaa tarkoittavia termejä ovat myös mm. hanke, kehittämishanke ja ohjelma.

Projektitoiminta vakiintui osaksi suomalaista kehittämistoimintaa jo seitsemänkymmentäluvulla. Siitä lähtien projekteilla on edistetty monenlaista yritystoiminnan ja palveluiden kehittämistä, koulutusta ja tutkimusta, maaseutukehitystä sekä organisaatioiden omia sisäisiä kehittämisprosesseja. Projektimaisen kehittämistavan lopullinen läpimurto tapahtui Suomessa EU-jäsenyyden myötä, koska suuri osa EU:n alueiden, työllisyyden, elinkeinojen ja sosiaaliseen kehittämiseen tarkoitettusta tuesta kanavoituu nimenomaan projektitoiminnan kautta. (Silfverberg 2007, 2.)

Projekti on tietyillä panoksilla tavoitteessa määriteltyihin tuloksiin ja vaikutuksiin pyrkivä aikataulutettu tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio. Projektilla on omat, juuri kyseistä projektia määrittelevät tavoitteet. Niillä kuvataan sitä muutosta tai parannusta, joka projektilla pyritään aikaansaamaan. (Silfverberg 2004, 6 - 18.) Vaikka projektilla yleensä pyritäänkin pitkäaikaiseen parannukseen jossakin kehittämisteemassa, on sitä varten toteutettava projekti itsessään kertaluontoinen ja kestoaltaan rajattu. (Silfverberg 2007, 5.)

Seuraavassa projektikäsité on esitetty kuvion muotoon piirrettynä.



Kuvio 3. Projektikäsité (Silfverberg 2007, 5).

Projekti luo yleensä uutta ja hakee muutosta ja se perustetaan yleisesti silloin, kun halutaan toteuttaa jokin kehittämistavoite. Yhä enemmän projekteja käytetään myös palvelujen tuottamiseen. Projekti määritellään kertaluonteiseksi, määräaikaiseksi tehtäväksi, jolle asetetaan projektiorganisaatio. Projektille on myös usein asetettu seuranta- tai ohjausryhmä, jonka tehtävänä on koordinoi-da, seurata ja ohjata hanketta. (Seppänen-Järvelä 2004, 15.)

Projekti on suunniteltujen tehtävien tavoitteellinen kokonaisuus ja määritetyssä aikataulussa toteutettava toimenpiteiden sarja, jolla on tiedossa olevat resurssit ja oma koneisto tavoitteiden saavuttamiseksi. Projekti on väline, jonka avulla pyritään antamaan muutokselle ja kehitykselle haluttua suuntaa, eräänlainen tietoinen muutokseen vaikuttava ruiske. (Kuntaliitto 2013.)

Projektin toimintaa voidaan tarkastella esimerkiksi *tavoite – tuotos – tulos – vaikutus – vaikuttavuus* -ketjun kautta. Projekti pilkotaan muutamaan projektisuunnitelmaan kirjattuun tavoitteeseen, jotka kertovat sen, mihin projektilla pyritään. Tavoitteeseen pyrkiminen on projektin toimintaa, joka realisoituu projektin tuotoksina eli konkreettisina aikaansaannoksina. Tulokset kertovat projektin suori-

tuksesta määrällisesti. Vaikutus kuvaa sitä, millaisen muutoksen projekti sai aikaan. Vaikuttavuudella tarkoitetaan projektin pitkäkestoisia ja pysyviä sekä laaja-alaisia vaikutuksia laajemmin. (Suopajarvi 2013, 11 - 12.)

Hyvä projekti tähtää tuloksiin ja vaikuttavuuteen ja projektin tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden seuranta on ensiarvoisen tärkeää. Tuloksellisuudella tarkoitetaan projektin välittömien tavoitteiden saavuttamista. Projektin tavoitellut positiiviset vaikutukset määritellään sen tavoitteina. Projektilla voi olla myös negatiivisia vaikutuksia. Vaikuttavuus mitataan pitkällä tähtäimellä ja siihen vaikuttaa koko toimintaympäristö. (Kuntaliitto 2015.)

Tulokselliselle projektille määritellään Kuntaliiton mukaan puolestaan yleensä päämäärä (goal), tarkoitus (purpose), tavoite (objective), vaikutus (impact), tulos (outcome) ja tuotos (output) tai jotkin näistä. Käsitteiden tulee liittyä loogisesti toisiinsa ja alimman tason tulokset johtavat ylemmän tason tavoitteisiin ja vaikutukseen. Tärkeintä on, että projektilla pyritään muutokseen, joka on todennettavissa seurannalla. (Kuntaliitto 2015.)

2.2 Projektin arviointi

On tärkeää tunnistaa projektin toteuttamisen kannalta kaikkein kriittisimmät osatekijät. Nämä asiat ovat samalla myös niitä, joihin arviointitiedon keräämistä tulee kohdistaa. (Seppänen-Järvelä 2004, 16.) Pelkkä tiedonkeruu ei ole vielä arviointia. Projektin arviointi onkin projektin toiminnan ja toiminnan aikaansaamien tulosten, vaikutusten ja vaikuttavuuden selvittämistä. Projektiarvioinnilla on kaksi peruskysymystä: *tehdäänkö oikeita asioita* ja *tehdäänkö asioita oikein*. Ensimmäinen kysymys koskee projektin perustehtävää ja tavoitteita. Onko siis aidosti mahdollista, että projekti pystyy vastaamaan siihen tarpeeseen, jota varten se on perustettu. Jälkimmäinen kysymys puolestaan kohdistuu projektin toimintaan, eli toimiiko projekti parhaalla mahdollisella tavalla ja tavoitteellisesti. (Suopajarvi 2013, 9.)

Arvioinnin lähtökohtana toimii arviointiasetelma. Siinä kuvataan mitä arvioidaan ja miten. Arviointiasetelmaan kuuluvat myös, mihin ja miten arviointia käytetään ja kuka tätä arviointitietoa käyttää. Arvioinnin tulee olla systemaattista, arviointiprosessi tulee kuvata avoimesti ja esille olisi hyvä tuoda myös vaihtoehtoisia tulkintamahdollisuuksia. Arviointi on myös tiedon jakamista ja tallentamista. (Suopajarvi 2013, 9 - 10.)

2.3 Vaikuttavuuden määrittelyä

Vaikuttavuudesta on tullut keskeinen näkökulma yhteiskuntapolitiikan ja julkisen palvelutoiminnan kehittämisessä (Rajavaara 2006, alkusanat). Vaikuttavuus ja sen arviointi ovat myös yksi keskeisistä ja ajankohtaisista kehittämisen haasteista kaikissa julkisissa virastoissa ja laitoksissa (Valtiovarainministeriö 2008, 13). Sana vaikuttavuus kuvaa sekä tulosta, vaikutusta että vaikuttamisen prosessia (Dahler-Larsen 2005, 7). Vaikuttavuus on myös tulkittu keskipitkän ja pitkän aikajänteen kuluessa syntyviksi vaikutuksiksi ja kumuloituviksi hyödyiksi, joiden kohteena on sekä yhteiskunta laaja-alaisesti, tutkimuslaitosten asiakkaat ja niiden innovaatioprosessit sekä tutkimuslaitosten oma osaaminen ja johtaminen (Valtiovarainministeriö 2008, 13).

Vaikuttavuus syntyy laajoissa toimijoiden verkostoissa monimuotoisessa ja monimutkaisessa vuorovaikutuksessa. Yksittäiset toimijat luovat edellytyksiä vaikutusten ja vaikuttavuuden syntymiselle oman roolinsa ja tehtäviensä kautta ns. lisäarvovaikutuksina. Tässä suhteessa vaikuttavuus onkin innovaatioiden tavoin monisyinen ja syklinen prosessi, jota on tärkeä pyrkiä ymmärtämään ja mallintamaan, mutta jonka ohjaaminen ja hallitseminen voi kohdistua rajattuihin, lähinnä edellytyksiä luoviin ominaisuuksiin. Vaikuttavuuden edistämiseen liittyy myös mittaamisen haaste. Keskeistä on, mikä on vaikuttavuuden rooli toiminnan kehittämisessä ja toiminnalle asetettavien tavoitteiden asettamisessa. Vaikuttavuus liittyy ensisijaisesti kysymykseen oikeiden asioiden tekemisestä. (Valtiovarainministeriö 2008, 13 - 15.)

Projektin vaikuttavuus tarkoittaa, mihin projektilla pyritään eli projektin perimmäistä hyötyä. Vaikuttavuus muodostuu hyvin määriteltyjen tulosten ja tuotosien saavuttamisesta. (Kuntaliitto 2015.)

Ei ole kuitenkaan olemassa vain yhtä määritelmää siitä, mitä vaikuttavuus on. Vaikuttavuus on sopimuksenvarainen käsite. Vaikuttavuus mainitaan monissa strategioissa, hanke-esityksissä ja projektisuunnitelmissa, mutta kuitenkin harvoin sitä määritellään perusteellisemmin. Vaikuttavuus-käsite kuvaakin tavoitteiden saavuttamista ja päämääriin pyrkimistä. Vaikuttavuus on tavallisimmin sitä, miten hyvin jokin uudistus, palvelu tai toiminto saavuttaa tavoitteensa. (Koski 2014, 2.)

Kehittämisprojekteissa laajemmin tarkasteltuna vaikuttavuutta ovat myös ohjelman tai projektin ei-toivotut vaikutukset tai myönteiset sivuvaikutukset, joita ei alun perin mainita tavoiteltavan. Vaikuttavuudella pyritään perimmäisen hyödyn arvioimiseen: mitä organisaation toiminnan tuotokset saavat aikaan organisaation ulkopuolella, miten ne vastaavat asiakkaiden tarpeita tai miten hyvin niillä päästään yhteiskunnallisiin ja institutionaalisiin tavoitteisiin. (Koski 2014, 3.)

2.4 Vaikuttavuuden arviointi

Vaikuttavuuden arvioinnilla pyritään kuvaamaan ohjelmien ja projektien vaikutusta yhteiskunnalliseen muutokseen, parantamaan tuloksellisuutta sekä suuntaamaan tulevia toimenpiteitä. Vaikuttavuutta mitataan uusien työpaikkojen ja yritysten sekä hankkeisiin osallistuvien organisaatioiden määrällä. (Pohjois-Karjalan maakuntaliitto 2013, 2.)

Laadullista vaikuttavuutta ovat esimerkiksi rakenteiden muutos, osaamisen kehittyminen, uudet toimintamallit, uusiutumiskyky, verkostoituminen, kumppanuus ja yhteistyö. Viimeksi mainitut ovat tiedostettuja asioita, mutta edelleen niiden tunnistaminen ja mittaaminen on haasteellista. (Pohjois-Karjalan maakuntaliitto 2013, 2.)

Vaikuttavuuden arvioinnin keskeinen kysymys on: mikä vaikuttaa mihin, miten, milloin ja millä edellytyksillä? Vaikuttavuuden arvioinnin kannalta on ratkaisevaa, että prosessit ja tulokset yhdistetään, eikä tarkastella vain jompaakumpaa. (Dahler-Larsen 2005, 7.)

Vaikuttavuutta voidaan arvioida monin tavoin. Tavoiteperustainen vaikuttavuuden arviointi voi olla kiinnostunut esimerkiksi siitä, miten hyvin ennalta asetetut tavoitteet on saavutettu. Lisäksi voidaan tutkia, millaisia ennakoimattomia tavoitteita on saavutettu. Vaikuttavuuden arvioinnissa voidaan tutkia myös asiakkaan tarpeisiin vastaamista. Tällöin kootaan tietoa siitä, millaisiin tarpeisiin on vastattu ja myös siitä, millaisiin tarpeisiin on jätetty vastaamatta. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015.)

Vaikuttavuuden arvioinnissa on tärkeää tiedostaa arvioinnin lähtökohdat, joihin kuuluu esimerkiksi arvioinnin edunsaajien määrittely eli keitä arviointitiedon tulee palvella ja näkökulman valintojen perustelu. Koska vaikuttavuutta voidaan lähestyä sekä kokemustiedon että objektiivisesti mitattavan tiedon pohjalta, on vaikuttavuuden arvioinnissa tärkeää määritellä myös se, miksi tietynlaista tietoa pidetään luotettavana. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2015.)

Vaikuttavuutta voidaan mitata, jos projektissa on määritelty selkeät tavoitteet eri tasoille ja näille sopivat mittarit eli indikaattorit. Projektia voidaanakin seurata prosessina, eli miten sen toiminnot ja tehtävät on toteutettu, miten projektin panokset on hyödynnetty ja miten päätökset on tehty. Tällöin puhutaan prosessi-seurannasta, johon kuuluvat esimerkiksi kokouspöytäkirjat, tilintarkastukset ja raportit. Toisekseen projektia voidaan seurata tulosten näkökulmasta eli onko hankkeen tuotokset, tulokset ja vaikuttavuus saavutettu. Tällöin puhutaan puolestaan tulosseurannasta perustuen ennalta määriteltyihin mittareihin eli indikaattoreihin. Mitä paremmin projektin tarkoitus ja tulokset ovat määritelty, sitä helpompaa on projektin seuranta. Parhaat projektit käyttävätkin sekä prosessi-että tulosseurantaa. (Kuntaliitto 2015.)

Rajavaara on puolestaan esittänyt vaikuttavuuden arvioinnin viisiportaisena mallina. Se voidaan hänen mukaansa ymmärtää:

- 1) tavoitteiden saavuttamisen asteeksi
 - 2) toimenpiteen seuraukseksi
 - 3) palvelujärjestelmän kyvyksi saada aikaan haluttuja vaikutuksia
 - 4) tarpeiden tyydyttymiseksi tai
 - 5) mekanismeiksi, joissa vaikutukset muodostuvat
- (Rajavaara 2006, 75).

Vaikuttavuutta voidaan usein arvioida vasta pitkällä tähtäyksellä (Koski 2014, 2). Ei myöskään ole olemassa yhtä vaikuttavuuden arvioinnin ideaa vaan useita erilaisia tapoja järkeillä vaikutuksia. Siten vaikuttavuuden arviointia ei voida kuvatakaan yhdellä määrittelyllä. (Rajavaara 2006, 32.)

3 Kehittämistyön lähtökohdat ja tarkoitus

JOSEK:issa oli noussut esille aito ja olemassa oleva tarve kehittää ja ottaa käyttöön uusia menettelytapoja projektien vaikuttavuuden arviointiin liittyen. Haluttiin tietää paremmin, mitä JOSEK:in osarahoittamilla projekteilla saadaan aikaan, olipa kysymyksessä sitten kokonaan ulkopuolisen organisaation tai JOSEK:in itsensä hallinnoima ja toteuttama projekti.

Sekä JOSEK:in hallitus että omistajakunnat vaativat tuloksellisempaa projektitoimintaa. Tuloksellisuus liittyy keskeisesti myös JOSEK:in uuteen asiakkuusprosessiin, jonka yhtenä keskeisenä toimintona projektirahoitus on.

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena oli selvittää aihepiiriin liittyvää avaintermiologiaa kuten esimerkiksi projekti, vaikuttavuus ja muutos sekä pohtia projektitoiminnan vaikuttavuutta ja tuloksia osana JOSEK:in uutta sisäistä asiakkuusprosessia sekä viime vuonna käynnistynyttä Joensuun kaupunkiseudun elinkeino-ohjelmaa 2014 - 2017. Uutta näkemystä haettiin projektien haku- ja rahoit-

tusvaiheen, toteutuksen aikaiseen sekä loppuraportoinnin yhteydessä tapahtuvaan vaikuttavuuden arviointiin.

Tähän saakka projektien vaikuttavuutta on arvioitu lähinnä projekteissa mukana olevien yritysten lukumäärällä, syntyneiden uusien yritysten lukumäärällä sekä syntyneiden uusien työpaikkojen lukumäärällä, jotka ovat myös EU-tasolla käytettäviä mittareita. Käytännössä on kuitenkin osoittautunut, että nämä ovat sellaisia mittareita, joilla raportoitavia tuloksia on hyvin usein vaikea osoittaa juuri projektin toimenpiteiden tuloksena ja vaikutuksesta syntyneiksi tai sitten vaikutukset voivat tapahtua vasta pidemmällä aikavälillä, jopa vuosienkin kuluttua.

Samoin hyvin usein projektin vaikutuksia ja vaikuttavuutta raportoitaessa todelliset tulokset ja vaikutukset sekä suoritettut toimenpiteet menevät raportoivilla organisaatioilla sekaisin. Esimerkiksi messumatkan toteuttaminen ei ole tuloksia tai vaikuttavuutta vaan konkreettinen, projektissa suoritettu toimenpide.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös löytää vastauksia, millä indikaattoreilla tai tiedoilla saataisiin nykytilannetta paremmin todennettua projektien vaikuttavuutta ja tuloksia laajemmin, ei siis pelkästään esimerkiksi uusia työpaikkoja, uusia yrityksiä, jne. Toisin sanoen vaikuttavuus ja tulokset halutaan saada nykyistä paremmin ”irti” projekteista projektien kohderyhmän kannalta, joka JOSEK:in osarahoittamien projektien osalta tarkoittaa yrityksiä. Halutaan todentaa ja arvioida siis tulosta ja muutosta projektien toimenpiteiden kohteena olevissa yrityksissä.

Rahoitushakemusten käsittelyä ja arviointia JOSEK:in sisällä oli myös tarkoitus kehittää. JOSEK:in projektitoiminnan rahoittamiseen liittyvät, käytössä olevat lomakkeet (mm. rahoitushakemuslomake, projektiraportti, kuukausiraportti) tuli samassa yhteydessä arvioida uudelleen ja päivittää. Tämä liittyi kiinteästi myös vuoden 2014 alussa tapahtuneeseen EU-ohjelmakauden vaihtumiseen ja hankkeiden hakujärjestelmänä toimivan EURA 2014 -tietojärjestelmän avautumiseen uuden ohjelmakauden hakua varten toukokuussa 2014. Projektien sisältö, toimenpiteet ja tuloksellisuus näyttäytyivät sellaisina kuin projektien toteuttajat ovat ne kirjoittaneet rahoitushakemukseen ja projektiraporttiin.

Uudessa EU:n rakennerahasto-ohjelmassa 2014 - 2020 kehittämisprojektien vaikuttavuutta lähestytään vahvasti tuotosindikaattoreiden kautta. Tuotosindikaattorit ovat kvantitatiivisia mittareita, jotka vaihtelevat toimintalinjoittain. Opin näytetyössä yhtenä näkökulmana oli päästä pureutumaan myös mahdolliseen laadulliseen vaikuttavuuteen, esimerkiksi syntykö projektien myötä uusia toimintatapoja, jne. Kokonaisuutena tarkastelujen tavoitteena oli löytää konkreettisia ja käytännönläheisempiä tapoja, joilla todellinen, hyödynsaajille kohdistuva vaikuttavuus pystyttäisiin todentamaan, olivatpa kyseessä suoraan yritykset tai yleisemmällä tasolla palveleva selvitystyö.

4 Kehittämistyön toteuttaminen

4.1 Kehittämistarkastelun rakenne

Pohdintojen ja organisaatiossa käytyjen suunnittelupalavereiden jälkeen projektien vaikuttavuuden arvioinnin kehittämiseksi päädyttiin eräänlaiseen ”suppilomalliin” tarkastelun jäsentämiseksi ja fokusoimiseksi. Tarkastelu aloitettiin uuden EU-ohjelmakauden vaatimuksista ja sieltä tulevista ohjelmason määrittelyistä vaikuttavuudelle. Ajatuksia ja odotuksia ohjelmason tulos- ja vaikuttavuustavoitteista kartoitettiin kyselyllä Pohjois-Karjalan maakuntaliitosta ja Pohjois-Karjalan ELY-keskuksesta, jotka ovat alueella toimivia projektien päärahoittajia.

Ohjelmason jälkeen tarkasteltiin asiaa JOSEK:in tasolla peilaten vaikuttavuutta Joensuun kaupunkiseudun elinkeino-ohjelman 2014 - 2017 kannalta ja tässä yhteydessä suoritettiin tarvittava lomakkeiden uudistaminen. Projektien tulosten hyödynnettävyyden parantamiseksi JOSEK:issa tullaan tulevaisuudessa myös ottamaan käyttöön projektien loppuvaiheessa laadittava projektien hyödyntämissuunnitelma.

Kolmanneksi tarkastelutasoksi valittiin JOSEK:in itse hallinnoiman ja toteuttaman projektin taso. Tällä tasolla benchmarkattiin kyselyllä JOSEK:ia vastaavien

seudullisten kehittämissyhtiöiden ”tapoja toimia”. Benchmarking-kohteiksi päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa valita Jyväskylän seudun kehittämissyhtiö JYKES Oy, Prizztech Oy Porista ja Imatran seudun kehitysyritys Oy KEHY.

Kollegaorganisaatioilta haluttiin selvittää, millä ajatuksilla heidän organisaatioissaan on lähestytty itse hallinnoitujen ja toteutettujen projektien tuloksellisuutta ja vaikuttavuutta sekä onko heillä käytössään jotain ”työkaluja” vaikuttavuuden ja tulosten arviointiin ja mittaamiseen. Lisäksi haluttiin selvittää, onko asiaan kiinnitetty eri tavalla huomiota alkaneen uuden EU-ohjelmakauden vaatimusten valossa.

Neljäntenä tarkastelutasona olivat projektien kohdeyritysten taso ja heidän näkökulmansa kehittämisprojektien tuottamista palveluista ja mikä erottaa kohdeyritysten mielestä hyvän projektin huonosta.

4.2 Tutkimusmenetelmät

Lähestymistapana tähän kehittämistyöhön oli konstrukttiivinen tutkimus. Konstrukttiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uusi ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu. Konstrukttiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi, kun kehittämistehtävänä on luoda konkreettinen tuotos, suunnitelma, malli tai mittari. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 65 - 66.)

Konstruktiiivisessa tutkimuksessa käytettävät menetelmät voivat olla monipuolisia. Koska tavoitteena on selkeästi kehittää uutta, aineistoa kannattaa kerätä monin tavoin. Esimerkiksi havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu ovat tyypillisiä menetelmiä tässä lähestymistavassa. (Ojasalo, ym. 2009, 68.)

Tässä työssä yksi käyttämäni ja painoarvoltaan tärkeä menetelmä oli kolmeen muuhun seudulliseen kehittämissyhtiöön lähetetty benchmarking-kysely. Benchmarking viittaa vertailujen tekemiseen eri systeemien ja organisaatioiden osalta. Tyypillisesti benchmarking tarkoittaa organisaatioiden suorituskykyyn ja suoritteisiin liittyvää vertailevaa analyysiä. Jotkut tahot käyttävät benchmarkin-

gista keskusteltaessa myös esikuva-analyysi -termiä. Benchmarking paljastaa vertailujen osalta parhaan organisaation, tuotteen tai toimijan, jonka toiminta on ylivertaista suhteessa muihin toimijoihin. (Kaivo-oja 2010.)

Benchmarking voi tuottaa tietoa edelläkävijöistä eri toimialoilla ja eri tehtävissä. Benchmarking voikin toimia yleismenetelmänä kun arvioidaan ja tunnistetaan kehityksen edelläkävijöitä eri aloilla. Benchmarking-toimintaa käytetään yleisesti yritysmaailmassa. Hyvin usein benchmarkingia käytetään laatujärjestelmien kehittämisen ja prosessinkehittämisen välineenä. Benchmarkingin avulla voidaan siis löytää toimenpiteitä, jotka auttavat organisaatiota parantamaan sen omaa toimintaa omaksumalla uusia parempia käytäntöjä. Lisäksi benchmarking voi paljastaa sen, ketkä oikeasti ovat innovatiivisimpia, laadukkaampia ja tehokkaita toimissaan. (Kaivo-oja 2010.)

4.3 Lomakkeiden uudistaminen

Ensimmäisenä osana kehittämistyötä suoritettiin erikseen nimetyn neljähenkisen työryhmän yhteistyönä JOSEK:in osarahoittamiin ja toteuttamiin projekteihin liittyvien rahoituksen hakulomakkeen ja projektien raportointilomakkeen uudistaminen. Työ tapahtui kevään - syksyn 2014 aikana.

Eri organisaatioista sekä JOSEK:in omalta projektihenkilöstöltä tulevien, puolivuositain täytettävien raportointilomakkeiden tietojen pohjalta JOSEK:issa laaditaan yhteenveto projektitoiminnasta JOSEK:in hallitukselle. Projektien vastuhenkilöt raportoivat projektiraportilla puolen vuoden välein ajanjaksoilta tammi-kesäkuu ja heinä-joulukuu sekä samalla raportilla projektin päätyttyä.

Rahoituksen hakulomakkeessa vaikuttavuutta pyrittiin uudistamistyön yhteydessä lähestymään mm. seuraavilla kysymyksillä:

- Mitä muutosta projektilla haetaan nykytilanteeseen verrattuna?
- Mikä merkitys projektin kohderyhmällä on ko. toimialalla Joensuun kaupunkiseudulla (esim. osuus liikevaihdosta, työpaikkojen määrästä)?

Projektiraportissa vaikuttavuuden näkökulmaa puolestaan lähestyttiin mm. seuraavilla kysymyksillä:

- Mikä oli projektin kovin saavutus / tulos raportointijaksolla?
- Minkä muutoksen projekti sai aikaan?
- Mikä oli projektin kaikkein tärkein tulos?

JOSEK:in itse hallinnoimien ja toteuttamien projektien vastuuhenkilöiden aikaisemmin kuukausittain tekemä raportointi muutettiin 2 kuukauden välein tehtäväksi raportoinniksi. Aikaisemmin kuukausiraportointi toimi kalenterimaisena, taaksepäin kuluneen kuukauden tekemistä tarkastelevana ja luetteloivana raportointina.

Kehittämistyön myötä uusi kahden kuukauden välein täytettävä raportti keskittyy nyt ennakoivasti seuraavien kahden kuukauden tekemisen suunnitteluun (työsuunnitelma) sekä toisaalta määrällisten tavoitteiden toteuman seurantaan. Kuluneen kahden kuukauden suoritettut kokonaisuudet puolestaan ns. kuitataan tehdyksi ruksaamalla suunnitelluista kokonaisuuksista ne, jotka ovat toteutuneet.

Tarkoitus on, että tällä raportoinnilla osaltaan pystytään tuottamaan myös valmista tekstiä ja dataa aiemmin kuvattua puolivuotisraportointia varten. Uudistettuja lomakkeita käytettiin ensimmäisen kerran rahoituksen hakulomakkeen osalta loppuvuodesta 2014 ja raporttilomakkeiden osalta alkuvuodesta 2015.

4.4 Kyselyt

Kehittämistyön toisena osiona suunniteltiin ja toteutettiin kyselyt. Kyselyt lähetettiin päärahoittajien edustajille, JOSEK:ia vastaavassa asemassa oleville muille seudullisille kehittämisyrityksille sekä valikoiduille yrityksille, jotka ovat olleet kehittämisprojektien kohdeyrityksinä eli asiakkaina.

Kehittämisprojektien alueellisille päärahoittajille Pohjois-Karjalan maakuntaliittoon ja Pohjois-Karjalan ELY-keskukseen esitettiin seuraavat kysymykset, jotka lähetettiin sähköpostitse 4.3.2015 yhteensä kolmelle eri henkilölle, jotka jokainen edustivat virkansa puolesta eri tukirahastoja:

1. Mitkä ovat ajatuksenne ja odotuksenne rahoittamienne kehittämisprojektien tulos- ja vaikuttavuustavoitteista?
2. Onko näihin tavoitteisiin kiinnitetty uudella tai erityisellä tavalla huomiota alkaneen uuden EU-ohjelmakauden valossa?

Kolmeen seudulliseen kehittämisyritykseen (Jyväskylän seudun kehittämisyritys JYKES Oy, Prizztech Oy Porista ja Imatran seudun kehitysyritys Oy KEHY) esitettiin seuraavat kysymykset, jotka lähetettiin sähköpostitse 4.3.2015:

1. Osarahoitatteko muiden kuin oman organisaationne hallinnoimia ja toteuttamia kehittämisprojekteja?
2. Mikäli vastasitte edellä kyllä, kuinka tämän osarahoitusprosessin toteutus on organisaatiossanne järjestetty ja mitä ”työkaluja” mahdollisesti käytätte prosessin tukena?
3. Miten organisaatiossanne arvioidaan kehittämisprojektien tuloksia ja vaikuttavuutta:
 - a.) projektien suunnittelussa?
 - b.) projektien toteutusvaiheessa?
4. Onko tuloksien ja vaikuttavuuden arviointiin kiinnitetty organisaatiossanne uudella tai erityisellä tavalla huomiota alkaneen uuden EU-ohjelmakauden valossa?

Kolmen Joensuun seudulla toimivan erilaisiin kehittämisprojekteihin kohdeyrityksenä osallistuneen ja erilaisia toimialoja edustavan pk-yrityksen toimitusjohtajalle esitettiin seuraavat kysymykset, jotka lähetettiin sähköpostilla 5.3.2015:

1. Mitä odotuksia yrityksellänne on julkisten toimijoiden toteuttamilta kehittämisprojekteilta?
2. Mitä ajatuksia kehittämisprojektien tuloksellisuus ja vaikuttavuus yrityksenne näkökulmasta kehittämisprojektien asiakkaana teissä herättää?
3. Mikä erottaa mielestänne hyvän kehittämisprojektin huonosta?

4.5 Rahoitushakemuslomakkeiden ja puolivuotisraporttien arviointi

Kolmantena kokonaisuutena kehittämistyössä käytiin läpi ja arvioitiin projektien vastuuhenkilöiden loppuvuodesta 2014 ja alkuvuodesta 2015 JOSEK:iin toimittamia, uudistettujen rahoitushakemus- ja projektiraporttilomakkeiden ensimmäisillä versioilla laatimia rahoitushakemuksia ja projektiraportteja. Rahoitushakemuksia ja projektiraportteja arvioitaessa kiinnitettiin erityistä huomiota aiemmin tämän työn kohdassa 4.3 esiteltyihin, vaikuttavuuden näkökulmaa luotaaviin kysymyksiin annettuihin vastauksiin. Tarkastelun tarkoituksena oli muodostaa käsitys, onnistuttiinko ensimmäisillä lomakeversioilla saamaan projekteista parempi kuva tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta.

5 Tulokset

5.1 Uudistetut lomakkeet

Kehittämistyön tuloksena saatiin valmiiksi ensimmäiset versiot uusista rahoituksen hakulomakkeesta ja projektiraporttilomakkeesta projektien puolivuotisraportointiin sekä JOSEK:in projektihenkilöstön omaan käyttöön tarkoitettu kahden kuukauden välein täytettävä raportointilomake. Erityishuomio lomakkeiden suunnittelussa oli tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden vahvemmassa esille tuomisessa. Uudistettujen lomakkeiden ensimmäiset versiot ovat opinnäytetyön lopussa liitteinä 1 ja 2.

5.2 Kyselyiden tulokset

5.2.1 Päärahoittajien vastaukset

Päärahoittajien edustajista kaksi kolmesta vastasi kyselyyn. Alla on esitetty kysymyksittäin ja vastaajittain päärahoittajilta saadut vastaukset.

1. Mitkä ovat ajatuksenne ja odotuksenne rahoittamienne kehittämisprojektien tulos- ja vaikuttavuustavoitteista?

Vastaaja 1:

Kysymys on laaja ja tärkeä. Tälle ohjelmakaudelle siirryttäessä vaikuttavuustavoitteet ovat edelleen korostuneet. Ohjelman rahoitus huomioi asian myös ja kansallisesti asia on erittäin tärkeä. Ohjelmaan on asetettu indikattoritavoitteita joita hankkeilla pyritään toteuttamaan. Entistä enemmän pyritään ohjaamaan hankkeita toteuttamaan niistä osan ja kiinnittämään huomiota tavoitteiden asettamiseen ja suoriutumisen arviointiin hankkeen aikana. Hankkeiden arvioinnissa kiinnitämme asiaan entistä enemmän huomiota, niin että tavoitteet ovat realistisia ja ohjelman mukaisia. Vaikuttavuuden kannalta hankkeiden tulosten levittäminen ja pitkäaikaiset vaikutukset korostuvat myös.

Vastaaja 2:

Hankkeiden tavoitteet ovat sidoksissa Manner-Suomen maaseutuohjelma 2007 - 2013 tavoitteisiin. Pohjois-Karjalassa pyritään lähtökohtaisesti saavuttamaan suhteellista rahoitusosuuttamme vastaava osa ohjelman valtakunnallisista tavoitteista. Seuranta on järjestetty seuranta-tietolomakkeilla, jotka jokainen hanke täyttää kerran vuodessa ja hankkeen päättyessä. Hankkeiden tulokset tallennetaan valtakunnalliseen Hanke2007-järjestelmään, jonka perusteella ohjelman tuloksista raportoidaan komissiolle ja ohjelman seurantakomitealle. Edellä mainitun lisäksi hankkeilla voi olla hankekohtaisia omia tavoitteita, joita ei raportoida ohjelman puitteissa vaan hankekohtaisesti hankkeen loppuraportissa. ELY-keskus seuraa hankkeita myös osallistumalla hankkeiden ohjausryhmien toimintaan ja käsittelemällä hankkeiden seurantatietojen lisäksi myös vuosi- ja loppuraportit. Näin hankkeiden tuloksista saadaan hyvä kuva.

Näiden seurantatapojen lisäksi ELY-keskus itse ja Maa- ja metsätalousministeriö teettävät ulkoisia ohjelma-arviointeja, joissa otetaan kantaa kehittämisprojektien tuloksiin ja vaikuttavuuteen. Arvioinnit kattavat hanketoiminnan lisäksi muitakin toimenpiteitä, esim. yritystuen.

2. Onko näihin tavoitteisiin kiinnitetty uudella tai erityisellä tavalla huomiota alkaneen uuden EU-ohjelmakauden valossa?

Vastaaja 1:

Kts edellä, kyllä on ja siitä kerrotaan viestinnässä aiempaa enemmän ja toivottavasti selvemmin. Myös ohjelman rakenne erityistavoitteineen tukee fokusoidumpaa toteuttamistapaa ja tuloksiin keskittymistä.

Vastaaja 2:

Uudella ohjelmakaudella 2014 - 2020 toiminta jatkuu samalla tavalla, mutta ohjelman tavoitteet ovat uuden ohjelma-asiakirjan (Manner-Suomen maaseutuohjelma 2014 - 2020) mukaiset ja seuranta tapahtuu uutta ohjelmakautta varten rakennetulla "Hyrrä"- hankejärjestelmällä, joka sisältää sähköisen asioinnin. Ohjausryhmien toiminta sekä seuranta- ja raportointijärjestelmä säilyvät pääosin ennallaan.

Projektien päärahoittajien odotukset ja ajatukset rahoitettujen kehittämisprojektien tulos- ja vaikuttavuustavoitteista osoittavat asian tärkeyden ja korostumisen. Rahoitetuilla projekteilla pyritään saavuttamaan ohjelmatason indikaattoritavoitteita. Tavoitteiden asettamisen ja projektin aikaisen suoriutumisen arvioinnin merkitys korostuvat. Projektien tulosten levittäminen ja pitkäaikaiset vaikutukset korostuvat vaikuttavuuden näkökulmasta.

Projektien tavoitteet ovat myös sidoksissa ohjelmakohtaisiin valtakunnallisiin tavoitteisiin. Seurannassa hyödynnetään seurantatietolomakkeita. Projekteja seurataan myös rahoitettujen projektien ohjausryhmätyöskentelyyn osallistumalla sekä perehtymällä projektien raportteihin. Myös ulkoisia ohjelma-arviointoja hyödynnetään projektien tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arvioinnissa.

Uuden EU-ohjelmakauden myötä tulos- ja vaikuttavuustavoitteisiin kiinnitetään päärahoittajien toimesta entistä enemmän huomiota ja asia tuodaan myös viestinnässä esille. Myös koko ohjelma tukee tuloksiin keskittymistä. Seurannassa hyödynnetään sähköisiä järjestelmiä ja ohjausryhmätyöskentelyä sekä erilaisia seuranta- ja raportointijärjestelmiä.

5.2.2 Kehittämissyhtiöiden vastaukset

Kehittämissyhtiöiden osalta kaikilta kolmelta vastaajalta saatiin vastaukset lähetyihin kysymyksiin. Seuraavassa on esitetty kysymyksittäin ja vastaajittain kehittämissyhtiöiltä saadut vastaukset.

1. Osarahoitatteko muiden kuin oman organisaationne hallinnoimia ja toteuttamia kehittämisprojekteja?

Vastaaja A:

Käytännössä emme ole rahoittaneet uuden ohjelmakauden aikana yhtään ulkopuolisen toteuttamaa hanketta. Joskus aiemmin kylläkin. Nykyisin suurimmat hankkeemme liittyvät Kyber-INKAan (josta meillä on toteutusvastuu) sekä Biotalous-INKAan, jossa olemme partnereita Joensuun tapaan. INKA -hankkeissa kehittämissyhtiö ei voi rahoittaa ulkopuolisten toteuttamia hankkeita.

Olemme enemmänkin siirtyneet ostamaan ulkopuolisilta palvelun tuottajilta palveluina sellaisia kokonaisuuksia (esim. yrityshautomopalvelut), jotka aiemmin toteutimme hanke pohjalta itse tai rahoittamalla toisen organisaation toteuttamaa hanketta.

Vastaaja B:

Kyllä.

Vastaaja C:

Kyllä.

2. Mikäli vastasitte edellä kyllä, kuinka tämän osarahoitusprosessin toteutus on organisaatiossanne järjestetty ja mitä ”työkaluja” mahdollisesti käytätte prosessin tukena?

Vastaaja A:

--.

Vastaaja B:

Edellytämme ulkopuoliselta toteuttajalta hankesuunnitelmaa, jonka perusteella yhtiön hallitus päättää osarahoituksen myöntämisestä (johtoryhmän esityksen pohjalta). Hankkeen etenemistä ja tuloksia seurataan osallistumalla ohjausryhmätyön sekä erikseen sovittavien raportointimenettelyjen perusteella. Käytännössä raportointi tapahtuu Excelillä (luvut) tai Wordilla (raportit). Tietojärjestelmiä tai muita työkaluja ei tätä tarkoitusta varten ole.

Vastaaja C:

Riippuen hankkeidenkoosta päätöksentekomekanismi vaihtelee. Osa päätöksistä menee yrityksen hallituksen käsittelyyn, osassa toimitusjohtaja tekee päätöksen, osa tulee kaupungin konserniohjauksen kautta. Katsomme tapauskohtaisesti esim. rahoituksen, tavoitteiden, toimenpiteiden jne. kautta miten osatoteutettava hanke sopii kehitysyhtiön strategiaan, ydintoimintaan ja tavoitteisiin.

3. Miten organisaatiossanne arvioidaan kehittämisprojektien tuloksia ja vaikuttavuutta:

a.) projektien suunnittelussa?

Vastaaja A:

Pääsääntöisesti olemme pyrkineet hanketoiminnalla tekemään niitä asioita, joita tekisimme itse joka tapauksessa. Kriteerit ovat samat kuin muunkin oman toiminnan suunnittelussa: toiminnan suunniteltu volyymi (määrä) ja asiakastyytyväisyys (laatu) sekä kohdentuminen toivotun tyyppisiin yrityksiin (vaikuttavuus).

Vastaaja B:

Tulosten ja vaikuttavuuden arviointi on osa projektin suunnittelua. Yleensä rahoittaja edellyttää em. asioiden arviointia hakemusvaiheessa. Erityisiä menetelmiä ei tähän tarkoitukseen ole, mutta tulokset ja vaikuttavuus pyritään kuvaamaan numeroina tai lyhyinä tekstimuotoisina kuvauksina.

Vastaaja C:

Arviointityö lähtee liikkeelle hankkeiden tavoitteista ja niihin sidotuista toimenpiteistä ja kuinka sopii esim. matkailun strategiaan linjauksiin.

b.) projektien toteutusvaiheessa?

Vastaaja A:

Pääsääntöisesti olemme pyrkineet hanketoiminnalla tekemään niitä asioita, joita tekisimme itse joka tapauksessa. Kriteerit ovat samat kuin muunkin oman toiminnan toteutuksessa: toiminnan volyymi (määrä) ja asiakastyytyväisyys (laatu) sekä kohdentuminen toivotun tyyppisiin yrityksiin (vaikuttavuus).

Hankerahoittajan (esim. EAKR) kriteerit ovat usein täysin triviaaleja itse tekemisen sisällön kannalta. Näitä toki on raportoitava rahoittajalle, mutta ne eivät juurikaan suuntaa itse tekemistä ja sen sisältöä.

Vastaaja B:

Organisaation sisäistä menettelyä toteutusvaiheen arvioinnille ei ole. Toisinaan rahoittaja edellyttää väliarviointia tms. ja silloin arviointi tehdään. Arviointeihin on olemassa useita menetelmiä. Viime aikoina hankkeiden loppuarviointeja ollaan pyritty toteuttamaan niin, että hankkeen asiakkaat kertovat omasta näkökulmastaan hankkeen hyödyistä ja tuloksista. Samalla arviointi toimii toimintakertomuksena ja myös markkinointimateriaalina tulevaisuutta ajatellen. Esimerkkinä Muutossignaalit-hankkeen loppujulkaisu: http://issuu.com/prizztech/docs/muutossignaalit_hankeraportt_prizzt?e=4212584/11658748.

Vastaaja C:

Käytämme ns. 360 asteen arviointia jossa mukana on arviointitietoa kohderyhmien, hanketeknisten asioiden, rahoittajien, sidosryhmien jne. näkökulmista. Arviointia tehdään hankkeiden toteutusaikana ”normaalirutiinina” (projektipäällikkö, ohjausryhmä, projektiryhmä). Lisäksi meillä on käytössä formaalimmat arviointikyselyt/-tiedustelut, esimerkiksi hankkeiden välivaiheessa ja lopussa.

4. Onko tuloksien ja vaikuttavuuden arviointiin kiinnitetty organisaatiossanne uudella tai erityisellä tavalla huomiota alkaneen uuden EU-ohjelmakauden valossa?

Vastaaja A:

Uudelta ohjelmakaudelta meillä ei ole juurikaan kokemuksia. Osaltaan asiaan vaikuttaa rahatilanne, joka valitettavasti vähentää mahdollisuuksiamme hankeinstrumenttien käyttöön. Pääosin panostamme INKA:n toteutukseen.

Vastaaja B:

Niukkenevien resurssien puitteissa näihin asioihin kiinnitetään entistä enemmän huomiota, koska toteutettavien hankkeiden suhteen pitää tehdä valintoja.

Vastaaja C:

Kyllä vaan, joudumme miettimään varsin tarkasti mitä hankkeilla tavoitellaan ja mihin lähdemme mukaan. Hankkeiden tuloksellisuudella ja vaikuttavuudella esim. aluekehitykseen, elinkeinoelämän ja esim. valituihin kärkiteemoihin/-toimialoihin on iso merkitys niin määrällisten kuin laadullistenkin asioiden näkökulmasta katsottuna. Luonnollisesti uusi ohjelmakausi on tarkoittanut myös sitä, että mittaristomme tulee olla päivitetty yhteensopivaksi ohjelmakauden eri rahoitusinstrumentteihin ja niiden mittaristoihin.

Muiden seudullisten kehittämissyhtiöiden vastausten perusteella toiset yhtiöt rahoittavat ja toiset puolestaan eivät rahoita ulkopuolisten organisaatioiden hallinnoimia kehittämisprojekteja tällä hetkellä. On myös siirrytty ulkopuolisten ostopalvelujen hankintaan kokonaisuuksissa, joita aiemmin on toteutettu itse tai muut organisaatiot ovat toteuttaneet projektimuotoisina.

Osarahoituksen myöntämisen perusteena edellytetään projektisuunnitelmaa ja projektien etenemistä ja tuloksia seurataan osallistumalla projektien ohjausryhmätyöskentelyyn sekä perehtymällä projektien raportointiin. Lisäksi projektien

tulee sopia kehittämissyhtiön strategiaan, ydintoimintaan ja tavoitteisiin. Varsinaisia tietojärjestelmiä tai muita ”työkaluja” ei tarkoitusta varten ole käytössä.

Projektien suunnittelussa tuloksien ja vaikuttavuuden arviointia kehittämissyhtiöissä toteutetaan arvioimalla esimerkiksi toiminnan suunniteltua volyymia, asiakastyytyväisyyttä ja toimenpiteiden kohdentumista toivotun tyyppisiin yrityksiin. Tulosten ja vaikuttavuuden arviointi nähdään osana projektien suunnittelua ja päärahoittajien vaatimuksia ja asiat pyritään kuvaamaan numeroina ja tekstimuotoisesti. Suunnitteluvaiheen arvioinnissa lähdetään projektin tavoitteista ja niihin sidotuista toimenpiteistä.

Projektien toteutusvaiheessa tuloksia ja vaikuttavuutta arvioidaan samoin perustein kuin edellä. Päärahoittajien kriteerit nähdään toisaalta usein vähäpätöisinä eivätkä ne merkittävästi suuntaa itse projektien tekemistä. Projektien lopuarviointeja on toteutettu muun muassa niin, että projektien asiakkaat kertovat omat näkemyksensä projektin hyödyistä ja tuloksista. Lisäksi hyödynnetään projektihenkilöstön tekemää prosessiarviointia projektin toteutuksen aikana sekä virallisempia arviointikyselyitä.

Uuden EU-ohjelmakauden valossa kehittämissyhtiöt nostavat esille niukkenevat taloudelliset resurssit. Projektien toteuttamiseen on vähemmän mahdollisuuksia ja mahdollisten toteutettavien projektien suhteen joudutaan tekemään valintoja joten tuloksien ja vaikuttavuuden arviointiin kiinnitetään enemmän huomiota. Projektien tuloksellisuudella ja vaikuttavuudella laajempiinkin kokonaisuuksiin kuten esimerkiksi aluekehitykseen, elinkeinoelämään ja valittuihin kärkiteemoihin/-toimialoihin on suuri merkitys.

5.2.3 Kohdeyritysten vastaukset

Projektien kohdeyritysten osalta kaksi kolmesta vastaajasta vastasi esitettyihin kysymyksiin. Seuraavassa on esitetty kysymyksittäin ja vastaajittain yrityksiltä saadut vastaukset.

1. Mitä odotuksia yrityksellänne on julkisten toimijoiden toteuttamilta kehittämisprojekteilta?

Vastaaja X:

Tulosta aikaiseksi. Selkeää asiantuntemusta asiasta sekä liiketoimintalasta missä pörrätään. Näkemystä myös mihin ala menossa. Tehokasta resurssien käyttöä.

Vastaaja Y:

Saada sekä itse hakemiseen että projektiin asiantuntija-apua ja resursseja sekä lisätä omien toimenpiteiden tehoa.

2. Mitä ajatuksia kehittämisprojektien tuloksellisuus ja vaikuttavuus yrityksenne näkökulmasta kehittämisprojektien asiakkaana teissä herättää?

Vastaaja X:

Mitähän tällä nyt tarkoitetaan ☺ Jos johonkin lähdetään niin siitä pitää luonnollisesti saada tulosta aikaiseksi. Ja luonnollisesti mitä enemmän sijoitetaan aikaa/ rahaa niin vaikutus pitää olla sen mukainen.

Vastaaja Y:

Nämä molemmat liittyvät melko vahvasti henkilöön joka/jotka ovat projektissa eli vaihteluväli on suuri. On todella hyviä ja toisaalta melko heikkoja projekteja ja hankkeita.

3. Mikä erottaa mielestänne hyvän kehittämisprojektin huonosta?

Vastaaja X:

- Tuloksellisuus
- Saatiinko käytetylle ajalle/ rahalle vastinetta
- Selkeät määrittelyt nykytilasta – tavoitteesta ja kuin tavoitteeseen mennään pitää olla

- Ei liian iso kakku ja toisaalta ei liian byrokraattinen/ kryptinen jotta vähemmälläkin ymmärtää
- Onko kyse aidosta vai väkisin väännetyistä projektista (ei kai niitä väkisin väännettyjä olekaan)

Vastaaaja Y:

Asiantuntemus, järjestelmän tuntemus sekä kehittämishenkilöstön oma motivaatio, kyky ja resurssit.

Projektien kohdeyritysten vastauksista edellä ilmenee, että yritykset odottavat julkisten toimijoiden toteuttamilta kehittämisprojekteilta tulosta, asia- ja toimialakohtaista asiantuntemusta ja näkemystä, tehokasta resurssien käyttöä sekä lisää ”tehoa” yrityksen omiin kehittämistoimenpiteisiin. Yritysten näkökulmasta katsottuna projektien tuloksellisuus ja vaikuttavuus nähdään myös tulosten aikaansaamisena ja vastineena sijoitetulle ajalle ja rahalle. Toisaalta asia nähdään myös vahvasti projektin vastuuhenkilöstä riippuvaisena. Hyvän kehittämisprojektin tunnusmerkkejä kohdeyritysten mielestä ovat tuloksellisuus, käytetylle ajalle ja rahalle saatu vastine, selkeät määrittelyt, matala byrokratia sekä asiantuntemus ja projektihenkilöstön motivaatio ja kyvykkyys.

5.3 Rahoitushakemusten ja puolivuotisraporttien arvioinnin tulokset

Rahoitushakemusten ja puolivuositteisten projektiraporttien läpikäynnin ja arvioinnin yhteydessä havaittiin, että lomakkeiden kysymykset ja niissä käytetty terminologia olivat edelleenkin olleet haasteellisia projektien toteuttajille. Projektin tarve ja lähtötilanne -kohdassa hakijat olivat kirjanneet jo selkeästi projektin toimenpiteiksi luettavia asioita. Samoin projektin päätavoitteeksi ja mahdollisiksi 1 - 3 kpl osatavoitteiksi oli kirjattu jopa toistakymmentä asiaa eli selkeästi liikaa asioita tavoiteltuun nähden.

Havaittiin, että JOSEK:in lomakkeissa käytetty terminologia oli hyvinkin pitkälti yhteneväistä päärahoittajien uudessa EURA 2014 -hakujärjestelmässä käytetyn terminologian kanssa vaikka uuteen EURA 2014 -järjestelmään ei ollut

JOSEK:issa päästy lainkaan tutustumaan ennen JOSEK:issa suoritettua lomakkeiden uudistamistyötä. Oli kuitenkin havaittavissa, että JOSEK:in ja EURA 2014 -järjestelmän kesken projektin toteuttamiseen liittyvä terminologia esiintyi hieman erilaisissa asiayhteyksissä.

Lomakkeiden analysoinnin tuloksena havaittiin myös, että projektien tavoitteet ja toimenpiteet menevät ja niitä kirjataan sekaisin. Samoin projektin tulosesioon kaivattaisiin toteuttajilta syvällisempiä vastauksia ja tulosten analysointia.

Lomakkeiden edelleen kehittämiseksi järjestettiin maaliskuussa 2015 Joensuuissa JOSEK:in projektihenkilöstön yhteinen työpajapäivä, jossa keskityttiin erityisesti rahoituksen hakulomakkeen ja projektien puolivuotisraportin edelleen kehittämiseen. Tilaisuuden aluksi JOSEK:in projektihenkilöstöltä kysyttiin kokemuksia uudistettujen lomakkeiden täyttämisestä.

Projektihenkilöstö toivoi, että lomakkeet olisivat laadittu Microsoft Excel:in sijaan Microsoft Word:illa täyttämisen sujuvoittamiseksi. Projektihenkilöstö oli sitä mieltä, että uusi kahden kuukauden välein tapahtuva JOSEK:in sisäinen projektiraportointi on parempi tapa entiseen kuukausittaiseen raportointijaksoon verrattuna.

Lisäksi todettiin, että edeltäneen kahden kuukauden toteutuneiden kokonaissuukksien, eli näille kahdelle kuukaudelle aiempaan työsuunnitelmana toimineiden kohtien tarkentaminen jälkikäteen on tärkeää tuloksellisuuden näkökulmasta. Tämä helpottaa myös aikanaan projektin puolivuotisraportin koostamista. Samoin todettiin, että myös tulevaa kahta kuukautta myöhempienkin jo tiedossa olevien tärkeimpien tehtäväkokonaisuuksien suunnittelu sisäiseen projektiraporttiin on suositeltavaa projektin toteuttamisen kokonais kuvan paremmaksi hahmottamiseksi.

Työpajapäivän yhteydessä pyrittiin tekemään pienryhmissä työskentelemällä konkreettisia muutosehdotuksia rahoitushakemus- ja projektiraporttilomakkeisiin. Projektihenkilöstö jaettiin kolmeen pienryhmään, jota kutakin sparrasi lomakkeiden uudistamistyön ensimmäisessä vaiheessa mukana ollut henkilö.

Työskentelyn tarkoituksena oli tarkastella kriittisesti lomakkeiden kysymyksiä, mahdollisesti tarvittavia tarkentavia ohjeita kysymyksiin liittyen sekä miettiä esimerkkejä, joilla käytettyä terminologiaa ja kysymyksiä pitäisi avata. Tuotiin esille, että pohdinta ja tarkastelu kannattaa suorittaa projektihenkilöstön toteuttamien omien projektiansa näkökulmasta.

Tilaisuuden päätteeksi kukin ryhmä esitteli tuotoksensa ja käytiin yhteinen loppukeskustelu aiheesta. Tuotosten perusteella alkuperäinen lomakkeiden uudistamiseen valittu työryhmä jatkaa parannusten tekemistä lomakkeisiin kevään 2015 aikana.

6 Pohdinta ja jatkotoimenpiteet

6.1 Sisällön ja tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Projekti kehittämiseen, projekteihin, vaikuttavuuteen ja vaikuttavuuden arviointiin liittyvää kirjallisuutta ja viittauksia oli tarjolla hyvinkin runsaasti. Terminologia osoittautui kuitenkin varsin sekavaksi ja ennen kaikkea sekalaisesti eri asiayhteyksissä käytetyksi. Terminologian käyttäjillä oli näin ollen vahvat yksilölliset näkemykset termien merkityksestä. Teoriakatsauksesta tulikin näin terminologian perusteita ja erilaisia näkemyksiä avaava osuus opinnäytetyötä.

Rahoitushakemus- ja projektiraporttilomakkeiden uudistaminen oli puolestaan hyvin konkreettista, työryhmässä tehtyä kehittämistyötä. Ensimmäisten hakemusten ja raporttien tarkastelu kuitenkin osoitti, että ensimmäiset uudistetut lomakeversiot eivät vielä onnistuneet palvelemaan tarkoitustaan parhaalla mahdollisella tavalla tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden esille nostamiseksi haetuista ja toteutetuista kehittämisprojekteista. Tämän perusteella päätettiin jatkaa lomakkeiden kehittämistyötä JOSEK:in projektihenkilöstön työpajatyöskentelyllä parannusehdotusten esille nostamiseksi.

Tuloksellisuus- ja vaikuttavuusnäkökulmien kartoittaminen kyselyillä kolmetasoisesti projektien päärahoittajilta, muilta seudullisilta kehittämissyhtiöiltä ja projektien kohdeyrityksiltä toi esille monipuolisesti näkemyksiä tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta. Päärahoittajien vastauksista kyselyyn voidaan vetää johtopäätös, että päärahoittajat näkevät tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden yhä tärkeämpänä ja arviointimenetelmänä toimivat pääsääntöisesti edelleen viralliset seuranta- ja tuotosindikaattorit. Projekteja kannustetaan myös prosessiarviointiin jo projektin toteutuksen aikana. Lisäksi hyödynnetään ohjausryhmätyöskentelyä ja ulkoisia ohjelma-arviointeja tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden todentamiseksi.

Muiden kehittämissyhtiöiden vastauksista kyselyyn sekä JOSEK:in omiinkin tietoihin pohjautuen johtopäätöksenä on, että kaikki seudulliset kehittämissyhtiöt eivät osarahoita ulkopuolisten organisaatioiden toteuttamia kehittämisprojekteja. Niukkenevat taloudelliset resurssit nousivat myös vahvasti esille. Kehittämissyhtiöillä ei ole käytössään erityisiä järjestelmiä tai ”työkaluja” tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden arvioimiseen. Siinä hyödynnetään esimerkiksi projektin asiakkaiden esittämiä näkemyksiä tuloksista ja hyödyistä sekä erilaisia arviointikyselyitä.

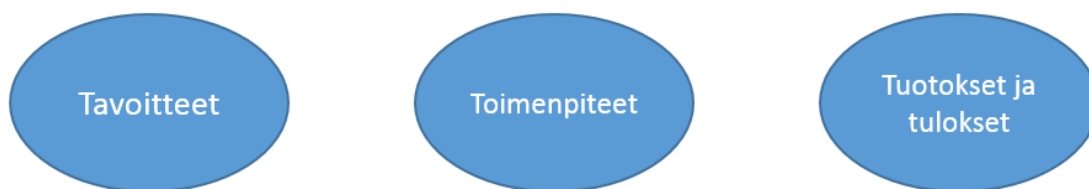
Kehittämissyhtiöissä nähtiin päärahoittajien kriteerit triviaaleina itse projektien tekemisen sisällön kannalta. Päärahoittajien ja projekteja osarahoittavien tai toteuttavien organisaatioiden kesken on olemassa jonkinlaista ristiriitaa käytettävien arviointimenetelmiin liittyen. Sekä päärahoittajat että kehittämissyhtiöt näkevät projektien tulosten levittämisen, tiedottamisen ja sitä kautta markkinoinnin vaikuttavuuden lisäämiskeinoina tulevaisuutta ajatellen.

Projektien kohdeyritysten vastauksista kyselyyn selvisi, että yritykset odottavat kehittämisprojekteilta ennen kaikkea näkemystä ja asiantuntijuutta, jossa projektihenkilön persoonalla on myös suuri merkitys. Tuloksellisuuden näkökulmasta käytetylle ajalle ja mahdolliselle rahalle saatava vastine on tärkeää. Asian merkitys tulee jatkossa aivan varmasti entisestäänkin korostumaan projektien kohdeyritysten kannalta, koska uuden ohjelmakauden myötä päärahoittajat ovat ryhtyneet edellyttämään yksityistä rahoitusta osana kehittämisprojektien koko-

naisrahoitusta. Tämä yksityinen rahoitus kerätään tällöin nimenomaan projekteihin osallistuvilta yrityksiltä ja sen suuruus vaihtelee projekteittain.

Yhteenvedona kehittämiskokonaisuudesta voidaan todeta, että kehittämisprojektien tulokset ja tuotokset sekä linkitys Joensuun kaupunkiseudun elinkeino-ohjelmaan ovat JOSEK:in kannalta keskiössä. Läpileikkaavana tärkeänä teemana rinnalla kulkevat koko ajan projektien kohdeyritykset ja erityisesti projektien tuottama lisäarvo näille yrityksille. Vaikutukset ja vaikuttavuus, joihin liittyy jo paljon muitakin ulkopuolisia tekijöitä ja vaikuttimia, eivät ole yleensä enää yksittäisen projektin toimenpiteillä sen toteutusaikana saavutettavissa.

JOSEK:in näkökulmasta tuloksellisen ja vaikuttavan projektin keskeiset tarkasteltavat sisällöt voidaan kiteyttää seuraavasti:



Kuvio 3. Projektin tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden tarkastelu JOSEK:in näkökulmasta

Uudenlaisena vaikuttavuuden arvioinnin ja vaikuttavuuden esille tuomisen keinona voisi toimia projektien asiakkaina olevien kohdeyritysten kertomat ja esittämät näkemykset ja "tarinat" projekteihin osallistumisesta saavutetuista hyödyistä ja lisäarvosta yritykselle. Tällaisen lähestymistavan etuna kehittämisprojektit voisivat päästä laajempaan yleiseen tietoisuuteen, koska yrityksiä kiinnostavat yleisesti toisten yritysten kokemukset.

6.2 Opinnäytetyöprosessin tarkastelu

Käyttämäni toteutustapa ja menetelmät olivat mielestäni onnistuneet tämän opinnäytetyön toteuttamiseksi. Näitä suunniteltiin myös opinnäytetyön toimeksi-

antajan kanssa huolellisesti yhteistyössä ennen prosessin käynnistämistä. Useampaa tarkastelu- ja kehittämismenetelmää käyttämällä uskon esille nousseen enemmän ja monipuolisempia näkökulmia aihepiiriin liittyen.

Erityisen onnistuneena pitäisin ”suppilotarkastelumallin” käyttämistä, jonka avulla saatiin monipuolisesti esille tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden ajatuksia ja näkemyksiä projektien päärahoittajilta, JOSEK:ia vastaavilta muilta kehittämissyhtiöiltä sekä projektien kohdeyrityksiltä. Lomakkeiden uudistamistyö oli myös tärkeä toteuttaa ja lisäkehittämisen myötä lomakkeisto tulee palvelemaan tarkoitustaan vieläkin paremmin.

Teknologiaosaamisen johtamisen YAMK-koulutusohjelmaan ja sen opintokokonaisuuksiin opinnäytetyössäni käsittelemä aihepiiri ja työn suorittaminen voidaan kytkeä mielestäni erityisesti talouden johtamiseen liittyen. Tästä näkökulmasta JOSEK:in myöntämä kuntarahoitus on edellytyksenä projektien kokonaisrahoituksen järjestymiselle. Kuntarahaa myöntäessään JOSEK myös ohjaa ja valvoo, että eri organisaatioiden toteuttamat projektit ovat linjassa Joensuun kaupunkiseudun elinkeino-ohjelman ja kohdeyrityksille projektien ansiosta syntyvän lisäarvon suhteen. Toisaalta projektien toimintaan itseensä liittyy myös vahvasti johtamisen teemoja mm. projektien suunnitteluun, budjetointiin, aikataulutukseen, toteuttamiseen, seurantaan, raportointiin ja tiedottamiseen liittyen.

6.3 Työn eettisyyden ja luotettavuuden tarkastelu

Kehittämistyön tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työ tulee tehdä rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti ja seurausten on oltava käytäntöä hyödyttäviä (Ojasalo, ym. 2009, 48). Tässä opinnäytetyössä olen mielestäni pyrkinyt noudattamaan kaikkea edellä mainittua. Työ oli hyvin tiiviisti rinnasteinen käytännöllisyyteen. Kehittämistyössä on myös mielestäni toimittu kohteliaasti, eettisesti ja oikeudenmukaisesti. Kyselyiden vastaajien tiedot pysyvät henkilötasolla salassa.

6.4 Oma oppimisprosessi sekä ammatillinen kasvu ja kehitys

Opinnäytetyön tekemisen myötä pääsin ikään kuin syvemmälle projektikehittämisen maailmaan vaikka olenkin ollut toteuttamassa kahta erillistä kehittämisprojektia jo yli neljän vuoden ajan JOSEK:in palveluksessa. Opinnäytetyön tekeminen tarjosi mahdollisuuden ikään kuin ”irrottautua” omasta projektista ja tarkastella asiaa laajemmalla perspektiivillä ja oman projektin päivittäisen toteuttamisen yläpuolelta. Opinnäytetyön aikainen kehittämistyö tarjosi mahdollisuuden osallistua JOSEK:in prosessien ja toimintatapojen kehittämiseen organisaationa ja olen halukas tekemään samanlaisia tehtäviä tarvittaessa tulevaisuudessa.

6.5 Jatkotutkimus- ja kehittämisideoita


Rahoitushakemus- ja projektiraporttilomakkeiden päivitys tulee jatkumaan kevään 2015 aikana hyödyntäen työpajapäivässä JOSEK:in projektihenkilöstön esittämiä parannusehdotuksia. Tulen osallistumaan henkilökohtaisesti myös tähän työvaiheeseen. Alustavien keskustelujen ja suunnitelmien perusteella lomakkeiden kysymyksiä tullaan merkittävästikin karsimaan ja terminologian ”terävyyteen” ja yksiselitteisyyteen tullaan kiinnittämään erityistä huomiota.

Rahoitushakemuksen ja puolivuotisraportin täyttäjiltä kannattaa kysyä edelleen kokemuksia hakemuksen ja raportin täyttamisestä ja tehdä tämän tiedon valossa mahdollisia jatkoparannuksia. Ensimmäisenä vaiheena voisi olla pilotoida seuraavia lomakeversioita esimerkiksi kahden projektitoimijan kanssa siten, että toinen näistä voisi edustaa JOSEK:in ulkopuolista organisaatiota ja toinen olisi JOSEK:in itsensä hallinnoima projekti. Rahoitushakemuksen ja projektiraportin täyttamisestä ja lomakkeissa käytettävistä käsitteistä suositellaan laadittavaksi erillinen ohjeistus. Lisäksi suositellaan järjestettäväksi koulutusta kehittämisprojektien hallinnoijille ja toteuttajille seudulla.

Lähteet

- Dahler-Larsen, P. 2005. Vaikuttavuuden arviointi. Stakes. Helsinki.
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77071/vaikuttavuuden_arv.pdf?sequen. 15.1.2015.
- Joensuun Seudun Kehittämisyhtiö JOSEK Oy. 2010. Josek Oy:n visio ja strategia 2015. JOSEK:in laatu- ja johtamisjärjestelmä. Ei julkinen.
- JOSEK. 2013. Joensuun kaupunkiseudun elinkeino-ohjelma 2014 – 2017.
http://issuu.com/josekoy/docs/elinkeino_ohjelma_2014_issuu.
 20.2.2015.
- JOSEK. 2014 a. Kertomus toiminnasta tilikaudelta 1.1.2013 - 31.12.2013
<http://webdynasty.jns.fi/djulkaisu/kokous/2014426-3-1.PDF>. 1.4.2015.
- JOSEK. 2014 b. Prosessikartta ja ydinprosessit. JOSEK:in laatu- ja johtamisjärjestelmä. Ei julkinen.
- JOSEK. 2015 a. Projektien rahoitus. <http://www.josek.fi/fi/projektit/projektien-rahoitus/>. 9.1.2015.
- JOSEK. 2015 b. Joensuun kaupunkiseudun VISIONA on olla elinvoimainen kasvukeskus. Tiivistelmä. <http://www.josek.fi/fi/joensuun-seutu/elinkeino-ohjelma-2014-2017/tiivistelm%C3%A4/>. 20.2.2015.
- JOSEK. 2015 c. JOSEK:in internet-sivut. www.josek.fi. 8.4.2015.
- Kaivo-oja, J. 2010. Benchmarking- ja edelläkävijäanalyysit ennakkoinnin perusmenetelmänä. Blogi.
<http://www.foresight.fi/2010/09/07/benchmarking-ja-edellakavijaanalyysit-ennakkoinnin-perusmenetelmana/>. 2.3.2015.
- Koski, L. 2014. Hanketoiminnan ohjaus ja vaikuttavuus. Opetushallitus.
http://www.oph.fi/download/160184_VA_kevat_2014_aloitustilaisuus_Leena_Koski.pdf. 15.1.2015.
- Kuntaliitto. 2015. Tehokas projektin seuranta ja pätevien indikaattoreiden luominen. Itseopiskelumateriaali. Kuntaliitto.
<http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/pohjoinen-ete-la/koulutus/opintomateriaali/Documents/Indikaattorit%20yhteisty%C3%B6n%20tukena.pdf>. 20.2.2015.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudellaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.
- Pohjois-Karjalan maakuntaliitto. 2013. Pohjois-Karjalan rakennerahastohankkeiden vaikuttavuus. Vaikuttavuustietoja vuosilta 2007 - 2012. Poh-

- jois-Karjalan maakuntaliitto. <http://pohjois-karjala.fi/documents/557926/992665/Pohjois-Karjalan+rakennerahastohankkeiden+vaikuttavuus/7208db8a-cca8-4837-9e31-21140dc6e802>. 23.1.2015.
- Pohjois-Karjalan maakuntaliitto. 2015. Väkiluku kunnittain 31.12.2014. <http://pohjois-karjala.fi/tilastot-vaesto>. 1.4.2015.
- Rajavaara, M. 2006. Yhteiskuntaan vaikuttava Kela. Katsaus vaikuttavuuden käsitteisiin ja arviointiin. Kela, Sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 69. Helsinki. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10250/7894/Katsauksia69netti.pdf?sequence=1>. 15.1.2015.
- Seppänen-Järvelä, R. 2004. Prosessiarviointi kehittämisprojektissa. Opas käytäntöihin. Stakes, FinSoc Arviointiraportteja 4/2004. Helsinki. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja_4_04.pdf?sequence=1. 15.1.2015.
- Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi. Projektinvetäjän käsikirja. Työministeriö. Helsinki. <http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/pvopas.pdf>. 6.2.2015.
- Silfverberg, P. 2004. Projektiopas Osa II: Projektisuunnittelun käsikirja. Suomen ympäristökeskus. Suomen ympäristökeskuksen moniste 306. Helsinki. <http://www.ymparisto.fi/julkaisut>. 6.2.2015.
- Suopajärvi, L. 2013. Opas projektiarviointiin. Lapin yliopisto. Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan julkaisuja C. Työpapereita 55. Rovaniemi. <https://doria32-kk.lib.helsinki.fi/bitstream/handle/10024/93875/suopaj%C3%A4rvi%20leena.pdf?sequence=2>. 20.2.2015.
- Tilastokeskus. 2015. JOSEK Oy ja Joensuun seutukunta. http://tilastokeskus.fi/tup/seutunet/josek_alue.html. 20.3.2015.
- Terveystieteiden tutkimuskeskus. 2015. Käsitteitä. <http://www.thl.fi/fi/tutkimus-ja-asiantuntijatyo/tyokalut/aikuissosiaalityon-vaikuttavuuden-arviointi/tutkittua-tietoa/kasitteita>. 20.2.2015.
- Valtiovarainministeriö. 2008. Monta tietä vaikuttavuuteen - Näkökulmia tutkimusorganisaatioiden tulosohtaukseen ja vaikuttavuuden arviointiin kolmella hallinnonalalla. Valtiovarainministeriön julkaisuja 29/2008. Helsinki. www.vm.fi/julkaisut. 6.2.2015.

				JOSEK Oy täyttää:			
				Saapumispvm			
RAHOITUSHAKEMUS							
Kuntarahoituksen hakeminen JOSEK Oy:ltä							
		Hakija täyttää		merkityt kohdat			
Uusi hakemus	<input type="checkbox"/>	Jatkohakemus ¹⁾	<input type="checkbox"/>	Korjaus/täydennys edelliseen hakemukseen	<input type="checkbox"/>		
PROJEKTIN PERUSTIEDOT:							
Projektin nimi							
Hakija							
Viranomainen, jolta haetaan päärahoitus				Ohjelma			
Projektin toteutusaika							
Aloituspäivä				Päätymispäivä			
JOSEK Oy:ltä haettava rahoitus				Projektin kokonaiskustannusarvio			
	€	% kokonaiskustannuksista		€			
2014				2014			
2015				2015			
2016				2016			
2017				2017			
Yhteensä	0	#JAKO/0!		Yhteensä	0		
PROJEKTIN TARVE JA LAHTÖTILANNE:							
Miksi projekti käynnistetään?							
Mitä muutosta projektilla haetaan nykytilanteeseen verrattuna?							
Mitä Joensuun kaupunkiseudun elinkeino-ohjelman 2014 - 2017 painopistettä ja tavoitteita projekti toteuttaa? Valitse yksi painopiste.							
Seudun vahvat ja kehittyvät toimialat:							
Teollisuus				<input type="checkbox"/>			
Kauppa ja matkailu				<input type="checkbox"/>			
Hyvinvointi				<input type="checkbox"/>			
Luovat alat				<input type="checkbox"/>			
Osaamislähtöiset tulevaisuuden kasvualat:							
Metsäbiotalous				<input type="checkbox"/>			
Teknologia ja materiaalit				<input type="checkbox"/>			
Painopisteitä läpileikkaavat kehittämisen teemat:							
Kansainvälistyminen, erityisesti Venäjä				<input type="checkbox"/>			
Koulutus ja osaaminen				<input type="checkbox"/>			
Seudun markkinointi ja viestintä				<input type="checkbox"/>			

PROJEKTIN KOHDERYHMÄ:

Mikä on projektin kohderyhmä (keihin / mihin asioihin projektin toimenpiteet kohdistuvat; esim. toimiala, yritysjoukko jne.)?

Mikä merkitys projektin kohderyhmällä on ko. toimialalla Joensuun kaupunkiseudulla (esim. osuus liikevaihdosta, työpaikkojen määrästä)?

Miten kohderyhmä on ollut mukana projektin suunnittelussa?

Mikä on projektiin osallistuvien yritysten arvioitu lukumäärä?

Ovatko osallistuvat yritykset ennalta tiedossa?


Miten projektin osallistujayritykset jakautuvat kunnittain Joensuun kaupunkiseudulla / Pohjois-Karjalassa (arvio)?

PROJEKTIN TAVOITE:

Mikä on projektin päätavoite?

Mitkä ovat projektin mahdolliset osatavoitteet (1 - 3 kpl)?

PROJEKTIN TOTEUTTAMINEN:									
Millä toimenpiteillä projektin tavoite / tavoitteet saavutetaan?									
PROJEKTIN TULOKSET:									
Mitä määrällisiä ja laadullisia tuloksia projektissa syntyy?									
Miten tuloksia on tarkoitus mitata ja todentaa?									
PROJEKTIN TOTEUTTAMISEEN LIITTYVÄT RISKIT, ESIM. TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ TAPAHTUVAT MUUTOKSET:									
Mitkä ovat projektin mahdolliset riskit ja miten ne on huomioitu?									
ALLEKIRJOITUS									
Paikka ja päiväys									
Hakijan allekirjoitus ja nimen selvennys (nimenkirjoitusoikeuden omaava henkilö)					Virka-asema/tehtävä				
Liitteet: Päärahoittajan edellyttämät lomakkeet liitteineen.									
¹⁾ Kun rahoitusta haetaan useampivuotisessa projektissa seuraavalle vuodelle. Liitteeksi JOSEK Oy:n projektiraportti.									
JOSEK Oy täyttää:		Hyväksytty pvm.			Kp				
		Hyväksytty hallituksessa			Hylätty pvm.				

				JOSEK Oy täyttää:			
				Saapumispvm			
				Kpa			
PROJEKTIRAPORTTI							
1/2 vuosittaiseen väliraportointiin sekä projektin päätyttyä loppuraportointiin							
Raportoiija täyttää				merkityt kohdat			
Väliraportti ajalta <input type="checkbox"/>				Loppuraportti <input type="checkbox"/>			
Projektin nimi							
Projektin hallinnoija ja yhteyshenkilö							
Projektin toteutusaika							
Aloituspäivä				Päätymispäivä			
JOSEK Oy:n rahoitus				Kokonaiskustannukset			
	Hakemus	Toteutunut*			Hakemus	Toteutunut*	
	€	€	%		€	€	%
2014			#JAKO/0!	2014			#JAKO/0!
2015			#JAKO/0!	2015			#JAKO/0!
2016			#JAKO/0!	2016			#JAKO/0!
2017			#JAKO/0!	2017			#JAKO/0!
Yhteensä	0	0	#JAKO/0!	Yhteensä	0	0	#JAKO/0!
Toteutunut JOSEK Oy:n rahoitus / vuosi sekä toteutuneet kokonaiskustannukset / vuosi ilmoitetaan vain loppuraportin yhteydessä.							
HAKULOMAKKEESSA MÄÄRITELLYT PROJEKTIN TAVOITTEET:							
Päätavoite							
Mahdolliset osatavoitteet (1 - 3 kpl)							

Keskeiset raportointijaksolla toteutetut toimenpiteet, joilla projektille asetettuja tavoitteita on pyritty aikaansaamaan?

Mitä määrällisiä ja laadullisia tuloksia projekti on aikaansaanut raportointijaksolla em. toimenpiteiden toteutuksen tuloksena?

Projektissa mukana olevien yritysten lukumäärä tähän mennessä vs. asetettu tavoite?

Listaa niminä mukana olevat yritykset ja niiden sijaintikunta.

Mikä merkitys projektissa mukana olevilla yrityksillä on ko. toimialalla Joensuun kaupunkiseudulla (esim. osuus liikevaihdosta, työpaikkojen määrästä)?

Onko projektin toteuttamisessa ilmennyt muutostarpeita alkuperäiseen suunnitelmaan verrattuna? Jos on niin mitä ja miksi?									
Mikä oli projektin kovin saavutus / tulos raportointijaksolla?									
Lisäksi loppuraportissa vastataan seuraaviin kysymyksiin:									
Projektin tulosten hyödyntäminen projektin päättymisen jälkeen; mitkä toiminnot, palvelut ym. jatkuvat ja kenen ylläpitämänä?									
Minkä muutoksen projekti sai aikaan?									
Mikä oli projektin kaikkein tärkein tulos?									
Allekirjoitus									
Paikka ja päiväys									
Allekirjoitus ja nimen selvennys					Virka-asema/tehtävä				

